

УДК 338.24

*Т.Ю. НАЗАРОВА, В.В. ПОПОВИЧ, О.А. ГЕЛЯРОВСЬКА***АНТИКРИЗОВЕ ФІНАНСОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ**

У статті розглядається антикризове фінансове управління як важлива складова сучасного управління підприємством. Систематизовано підходи до визначення сутності антикризового управління підприємством. Розглянуто основні причини виникнення фінансової кризи на вітчизняних підприємствах. Проаналізовано систему антикризового управління підприємством. Встановлено, що успіх менеджменту в кризових ситуаціях визначають: мірою готовності менеджерів організацій до потенційних кризових явищ. Обґрунтовано необхідність створення та постійного вдосконалення антикризової програми підприємства. Формування антикризової програми пропонується диференціювати залежно від типу антикризового управління разом із цілями антикризової програми.

Ключові слова. Антикризове управління, криза, банкрутство, неплатоспроможність, елементи антикризового управління.

*Т.Ю. НАЗАРОВА, В.В. ПОПОВИЧ, О.А. ГЕЛЯРОВСКАЯ***АНТИКРИЗИСНОЕ ФИНАНСОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ**

В статье рассматривается антикризисное финансовое управление как важная составляющая современного управления предприятием. Систематизированы подходы к определению сущности антикризисного управления предприятием. Рассмотрены основные причины возникновения финансового кризиса на отечественных предприятиях. Проанализирована система антикризисного управления предприятием. Установлено, что успех менеджмента в кризисных ситуациях определяют: степенью готовности менеджеров организаций к потенциальным кризисным явлениям. Обоснована необходимость создания и постоянного совершенствования антикризисной программы предприятия.

Ключевые слова. Антикризисное управление, кризис, банкротство, неплатежеспособность, элементы антикризисного управления.

*T.Y. NAZAROVA, V.V. POPOVICH, O.A. HELIAROVSKA***ANTI-CRISIS FINANCIAL MANAGEMENT BY THE ENTERPRISE: THEORETICAL ASPECT**

The article deals with the crisis financial management as an important component of modern enterprise management. The approaches to determining the essence of the crisis management enterprise are systematized. The main reasons for the financial crisis in domestic enterprises are considered. The system of crisis management of the enterprise is analyzed. It is established that the success of management in crisis situations is determined by: degree of readiness of managers of organizations for potential crisis phenomena, availability of reserves; level of preventive measures; the effectiveness of using management methods in accordance with the stages of the anti-crisis program. The necessity of creation and continuous improvement of the anti-crisis program of the enterprise is substantiated. It is proposed to differentiate the formation of the anti-crisis program depending on the type of crisis management together with the objectives of the anti-crisis program.

Keywords. Anti-crisis management, crisis, bankruptcy, insolvency, elements of crisis management.

Вступ. Сьогодні багато підприємств України, в тому числі створених акціонерних товариств, перебувають в кризовому або передкризовому стані. Тому система антикризового управління передбачає їх фінансово-виробниче оздоровлення і розвиток в оптимальному режимі. Крім того, навіть при усталеному функціонуванні економіки майже всі підприємства мають вживати заходи, спрямовані на запобігання різкому погіршенню економічних показників діяльності підприємства. Тому аналіз має проводитись практично постійно з метою виявлення вузьких місць і наступного оперативного втручання. Загострення кризових явищ і зацікавленість у збереженні підприємств зумовили виникнення та розвиток антикризового управління.

Аналіз останніх досліджень та літератури. Проблемами теоретичного та практичного обґрунтування процесів та механізмів антикризового фінансового менеджменту займалися такі вітчизняні та закордонні науковці, як Бланк І.О., Бригхем Ю., Крамаренко Г.О., Лігоненко Л.О., Омелянович Л.О., Павлова Л.Н., Петленко Ю.В., Ремньова Л.М., Ситник Г.В., Терещенко О.О., Чайковська О.В., Череп А.В., Чимириш С.В., Чорна О.Є. Аналіз літературних джерел та наукових праць показав, що обґрунтування процесу організації формування та

практичної реалізації системи антикризового фінансового менеджменту потребує подальших досліджень. Доцільність дослідження визначається також необхідністю пошуку нових напрямків удосконалення системи антикризового фінансового управління вітчизняними підприємствами.

Мета статті. Розглянути різні підходи науковців щодо визначення економічної сутності антикризового фінансового управління підприємством; та визначення основних напрямків антикризового управління підприємством на основі антикризової програми

Постановка задачі. В сучасних умовах підприємствам дуже складно планувати і здійснювати свою діяльність у довгостроковій перспективі. Тому особливої актуальності, в умовах економічного спаду, набув процес розробки та використання ефективних методів і форм здійснення антикризового фінансового управління підприємством. Негативний вплив тенденцій світової економіки на підприємства викликав потребу в проведенні аналізу ефективності процесу управління підприємством, а саме антикризового управління підприємством і вибору найбільш ефективних форм його здійснення. Слід відмітити, що низка питань

© Т.Ю. Назарова, В. В. Попович, О.А. Геляровська, 2018

стосовно антикризового управління залишається нерозглянутою повною мірою, вирішення яких дозволить удосконалити систему антикризового управління підприємством та виведе його із кризи.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сьогодні в науковій літературі можна знайти різні визначення сутності терміну «антикризове управління». Дослідження сутності антикризового управління завжди супроводжується вивченням його характеристик, специфічних особливостей, економічних, управлінських, організаційних

відносин, проблем та функціональних елементів процесу. Сучасні економісти розглядають економічну кризу, як об'єктивно необхідний процес, що дає поштовх для модернізації всієї фінансово-економічної діяльності підприємства. У період функціонування підприємства можуть відбутися різні відхилення, які призводять до небажаного розвитку, і поставити під загрозу існування підприємства. Аналіз поняття «антикризове управління» відображено у таблиці 1.

Таблиця 1 – Визначення поняття «антикризове управління» [2,3,4,5,6,7]

№	Автор	Визначення
1	З. Айвазян, В. Кириченко	Управління, спрямоване виключно на подолання кризи, що наступила, на забезпечення виживання в короткостроковому аспекті
2	Б. Паттерсон	Це програма дій, які мають бути негайно реалізовані в разі настання кризової ситуації
3	К. Хамфріс	Антикризове управління передбачає мінімізацію збитків і негативних результатів діяльності, а також підтримку іміджу й довіри до суб'єкта господарювання з боку його контрагентів
4	В. Дорофєєв, Д. Левин, Д. Сенаторов	Сукупність заходів управлінського впливу, спрямованих на ліквідацію наслідків кризи, яка настала, та створення умов для уникнення кризи в майбутньому
5	Е. Коротков	Управління, здатне випереджати або зм'якшувати кризи, а також стримувати функціонування в режимі виживання в період кризи та виводити суб'єкт господарювання з кризового стану з мінімальними втратами
6	В. Василенко	Управління, в якому під тиском запланованих чи випадкових факторів поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для подальшого стійкого розвитку організації
7	С. Бурій, Д. Мацеха	Система постійних дій менеджерів, спрямованих на всі елементи організації з метою швидкого і вчасного реагування на можливі зовнішні та внутрішні загрози ефективному функціонуванню чи розвитку суб'єкта господарювання
8	З. Шершньова, Н. Багацький	Аналіз становища мікро- та макросередовища і вибір найбільш підходящої місії; це система заходів та засобів, спрямованих на недопущення банкрутства, забезпечення процвітання економічних агентів, що були у важкому фінансовому становищі
9	І. Мітроф	Це послідовна взаємозалежна оцінка різних видів кризових явищ та загроз для функціонування суб'єкта господарювання
10	Л. Лігоненко	Спеціальним чином сформована система, яка безперервно реалізується суб'єктом господарювання, спрямована на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для їх своєчасного подолання з метою забезпечення виживання і відновлення життєздатності суб'єкта господарювання, недопущення виникнення ситуації його банкрутства
11	В. А. Вінокуров	Як складової загального менеджменту на підприємстві, яка використовує його кращі прийоми, засоби та інструменти, орієнтується на запобігання можливим ускладненням у діяльності підприємства, забезпечення його стабільного успішного господарювання.

Проведені теоретичні дослідження поняття антикризове управління та отримане уточнене визначення цієї категорії визначають ключові аспекти в формуванні їх дефініції як економічної категорії. Чітке розуміння сутності антикризового управління має велике практичне значення, адже правильне сприйняття економічної термінології, спрощує роботу кожного підприємця, допомагає прослідкувати та виявити взаємозалежності між різними факторами виробничо-господарської

діяльності, що у подальшому дозволить не лише раціонально споживати наявні фінансові ресурси, а й будувати обґрунтовані економічні прогнози щодо ефективного управління підприємством.

Охарактеризована стадійність кризової ситуації об'єктивно вимагає гнучкої реакції на характер її прояву та перебігу, що забезпечується системою антикризового менеджменту. Таким чином, криза на підприємстві виникає як у результаті відхилень у функціонуванні

основних бізнес- процесів (криза функціонування), так і в результаті неефективних організаційних процесів (криза розвитку). Виникнення кризи не відбувається раптово, а проявляється у вигляді певних «симптомів», що мають наростаючий характер, – кризових проявів, явищ, ситуацій, станів, банкрутства. Серед багатоманітності причин і чинників виникнення криз виключна роль належить недостатній готовності менеджменту підприємств щодо своєчасної ідентифікації кризових явищ або запізнїле реагування на них, що актуалізує необхідність удосконалення методик ідентифікації кризових явищ та формування системи антикризового управління.

Вивчення теоретичної спадщини дозволило дійти висновку, що фінансовий менеджмент - процес управління фінансовою діяльністю підприємства, який передбачає організацію планування, розробку та прийняття управлінських рішень, здійснення моніторингу та контролю за ефективною реалізацією фінансових цілей та завдань підприємства у поточному та довгостроковому періодах. Фінансовий менеджмент розглядається у двох аспектах: як спеціальна галузь управління та як керуюча система. Виділені у таких аспектах функції фінансового менеджменту знаходяться у тісному взаємозв'язку та забезпечують успішне функціонування системи управління фінансами. До цих функцій належать відтворювальну, контрольну та регулюючу. Об'єктами управління є активи, фінансові ресурси, інвестиції, прибуток, фінансові ризики та фінансові кризи. Антикризовий фінансовий менеджмент посідає чільне місце серед функцій фінансового управління підприємством. Антикризове фінансове управління істотно відрізняється від традиційного управління підприємствами, має свою специфіку, що пов'язана з суттєвими змінами в умовах діяльності підприємства, а також з непередбачуваністю ситуації та новими управлінськими проблемами.

Основною метою антикризового фінансового управління є забезпечення стійкого фінансового стану підприємства в результаті своєчасного реагування на зміни, спричинені зовнішнім середовищем, через введення в дію антикризових інструментів, що дають змогу усунути тимчасові фінансові труднощі та подолати симптоми майбутнього банкрутства. Антикризове фінансове управління з організаційної точки зору має включати такі етапи: фінансова діагностика підприємства (аналіз проблематики фінансової кризи на підприємстві, виявлення ключових чинників, що зумовлюють погіршення фінансового стану та діяльності підприємства, виявлення стадії фінансової кризи); антикризове фінансове планування (визначення ключових орієнтирів антикризового управління, обґрунтування характеру антикризових заходів, та інтегрування їх у систему антикризового планування); моніторинг та контроль ефективності їх реалізації.

У 2006 році Бланк І. О. сформулював принципи антикризового фінансового управління. Його перелік принципів практично універсальний і підкреслює основні базові ідеї ефективного антикризового фінансового управління. Розглянемо кожний принцип антикризового фінансового управління докладніше [8]:

1. Принцип готовності реагування є фактично «коренем» запропонованого переліку принципів, оскільки означає постійну готовність до можливих порушень фінансової стійкості підприємства на будь-якому етапі його функціонування.

2. Принцип превентивної дії, один із пріоритетних серед інших принципів, тому що передбачає постійне запобігання фінансовим кризам, щоб потім не марнувати час та ресурси на їх ліквідацію.

3. Принцип оптимальної зовнішньої санації. Він означає, що вже в процесі вибору форм зовнішньої санації (тобто на стадії майже критичного стану для підприємства) використати певні критерії, щоб, можливо, встигнути подолати вже наявну на підприємстві кризу. Це є ризик просто не встигнути врятувати підприємство.

4. Принцип комплексності ухвалюваних рішень є важливим у процесі формування заходів антикризового фінансового управління. Він означає, що такі заходи повинні мати комплексний характер.

5. Принцип терміновості реагування можна узагальнити в принцип превентивної дії. Він передбачає, що чим раніше буде застосовано заходи антикризового фінансового управління, то краще можна «вилікувати» кризові симптоми.

6. Принцип адекватності реагування означає використання заходів адекватного рівня для боротьби з фінансовою кризою. Тобто під час нейтралізації певної загрози необхідно врахувати її рівень і адаптувати до нього свої заходи.

7. Принцип ефективності передбачає врахування власних фінансових ресурсів, які можна витратити на антикризові заходи.

8. Принцип адаптивності означає максимізувати гнучкість заходів протидії і їх адаптації до різних форм фінансової кризи. Важливу роль тут відіграє зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства і, певною мірою, це є адекватність реагування. Досягнення адекватного рівня заходів антикризового управління якраз потребує максимальної гнучкості цих заходів.

9. Принцип пріоритетності використання внутрішніх ресурсів означає, що підприємство мусить постійно розраховувати насамперед лише на себе і свої можливості. Це дуже важливо — бути готовим боротися з фінансовою кризою своїми силами і лише в процесі боротьби претендувати на допомогу від інших фінансових установ (наприклад, банківських установ).

10. Принцип альтернативності дій передбачає аналіз усіх можливих альтернативних проєктів щодо нейтралізації фінансової кризи. Це зазвичай варто робити на початкових стадіях ураження підприємства, коли ще є час на такий аналіз.

Всі принципи слугують хорошою базою для ефективного функціонування антикризового фінансового управління підприємством.

У процесі прогнозування і діагностики банкрутства потрібно, спираючись на теоретичні і практичні розробки вітчизняних економістів, проаналізувати сукупно такі показники: ліквідність і платоспроможність, фінансову стійкість, ділову

активність.

Цільова антикризова програма призначена для вирішення певного переліку проблем, є інструментом реалізації цілей розвитку підприємства та забезпечення його існування у довгостроковій перспективі. Розробка і впровадження програми має важливе значення, оскільки дозволяє в комплексі вирішити ряд складних завдань, що відносяться до різних функціональних сфер: збуту продукції, фінансів, персоналу, виробничої системи, системи управління тощо. Цільова антикризова програма являє собою сукупність економічно та науково обґрунтованих заходів, які зорієнтовані на запобігання та/або подолання кризових явищ різного типу, взаємопов'язаних за термінами, місцями виконання, а також забезпечені необхідними ресурсами. Обґрунтування відповідних розділів антикризової програми дозволить розробити якісну програму та створити умови для ефективного її виконання.

Висновки. В підсумку необхідно зазначити, що антикризове фінансове управління на підприємстві становить один з головних та важливих компонентів формування вдалої управлінської системи в цілому. Окрім того, від якості фінансового управління буде залежати платоспроможність господарюючого суб'єкта, рівень його рентабельності, формування можливостей щодо роботи у непередбачуваних ситуаціях, масштабність та рівень виробництва і кінцевої реалізації продукції. Процес антикризового управління має передбачати цілеспрямованість, послідовність, своєчасність прийняття рішень та їх адаптованість у процесі життєдіяльності підприємства. Кризові явища краще передбачити, ніж ліквідувати, так як ліквідувати їх майже не можливо. Тому успіх діяльності підприємства залежить від завчасної підготовки антикризового управління до майбутніх загроз. Завчасна підготовка програми антикризових заходів допоможе значно мінімізувати негативний вплив кризових явищ на підприємство і дозволить йому бути успішним і конкурентноздатним в умовах кризи.

Список літератури:

1. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку № 2 “Баланс” від 21.06.99 №396/3689 // Все про бухгалтерський облік. – 2000. – по 11. – 158 с.
2. Слав'юк Р. А. *Фінанси підприємств: навчальний посібник* / Р. А. Слав'юк. – Луцьк: Ред.- вид. відд. “Вежа” Волин. держ. ун-ту ім. Лесі Українки, 2001. – 460 с.
3. Нашкерська Г. В. *Фінансовий облік: навч. посіб.* / Г. В. Нашкерська. – Київ.: Кондор, 2005. – 503 с.
4. Бурій С. А. *Антикризове управління та управлінські рішення – проблеми підприємств малого бізнесу: [монографія]* / С. А. Бурій, Д. С. Мацеха. – Хмельницький: Триада-М, 2006. – 93 с.
5. Ковалев В. В. *Курс финансового менеджмента* / В. В. Ковалев. – Москва.: ТК Велби, Проспект, 2008. – 448 с.
6. *Діагностика стану підприємства: теорія і практика* : [монографія] / А. Е. Воронкова, Р. З. Вечерковські, Д. К. Воронков [та ін.]. – 2-ге вид., переробл. і доповн. – Харків.: ІНЖЕК, 2008. – 520 с.
7. Бланк И. А. *Финансовый менеджмент: учебный курс* / И. А. Бланк. – Київ.: Ника – Центр, 2001. – 528 с.
8. Крейнина М. Н. *Финансовый менеджмент: учебное пособие* / М. Н. Крейнина. – Москва.: Дело и сервис, 1998. – 304 с.
9. Бланк И. А. *Антикризисное финансовое управление предприятием* / И. А. Бланк. — Київ.: Эльга, Ника-Центр, 2006. – 672 с.

References (transliterated):

1. *Polozhennja (standart) buhgalters'kogo obliku № 2 “Balans”* vid 21.06.99 №396/3689 // Vse pro buhgalters'kyj oblik. – 2000. – no 11. – 158 p.
2. Slav'juk R. A. *Finansy pidpryjemstv: navchal'nyj posibnyk* / R. A. Slav'juk. – Luc'k: Red.- vyd. vidd. “Vezha” Volyn. derzh. un-tu im. Lesi Ukraï'ny, 2001. – 460 p.
3. Nashkers'ka G. V. *Finansovyj oblik: navch. posib.* / G. V. Nashkers'ka. – Kiïv.: Kondor, 2005. – 503 p.
4. Buryj S. A. *Antykryzove upravlinnja ta upravlins'ki rishennja – problemy pidpryjemstv malogo biznesu : [monografija]* / S. A. Buryj, D. S. Maceha. – Hmel'nyckyj: Triada-M, 2006. – 93 p.
5. Kovalev V. V. *Kurs fynansovogo menedzhmenta* / V. V. Kovalev. – Moskva.: TK Velby, Prospekt, 2008. – 448 p.
6. *Diagnostyka stanu pidpryjemstva: teorija i praktyka* : [monografija] / A. E. Voronkova, R. Z. Veчерkovs'ki, D. K. Voronkov [ta in.]. – 2-ge vyd., pererobl. i dopovn. – Harkiv.: INZhEK, 2008. – 520 p.
7. Blank Y. A. *Fynansovyj menedzhment: uchebnyj kurs* / Y. A. Blank. – Kiïv.: Nyka – Centr, 2001. – 528 p.
8. Krejnyna M. N. *Fynansovyj menedzhment: uchebnoe posobyje* / M. N. Krejnyna. – Moskva.: Delo y servys, 1998. – 304 p.
9. Blank Y. A. *Antykryzysnoe fynansovoe upravlenye predpryjatym* / Y. A. Blank. — Kiïv.: El'ga, Nyka-Centr, 2006. – 672 p.

Надійшла (received) 01.05.2018

Відомості про авторів /Сведения об авторах / About the Authors

Назарова Тетяна Юрійвна (Назарова Татьяна Юрьевна, *Nazarova Tetjana Jurii'vna*) – кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри МЗЕД та фінансів; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5734-876X>; e-mail: taniya2017@ukr.net

Попович Віра Володимирівна (Попович Вера Владимировна, *Popovych Vira Volodymyrivna*) – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», студент; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0603-8064>; e-mail: sema13082016@gmail.com

Геляровська Оксана Анатоліївна (Геляровская Оксана Анатольевна, *Heliarovska Oksana Anatoliivna*) – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри комп'ютерної математики і аналізу даних; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8927-7465>; e-mail: okanhelar@gmail.com